

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Disini akan diuraikan tentang beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian. Selain itu akan disertakan pula penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya untuk semakin memperkuat kebenaran empiris mengenai penelitian ini. Pada bagian akhir akan dipaparkan mengenai kerangka penelitian serta beberapa hipotesis penelitian.

#### 2.1. Pengawasan Kasar (*abusive supervision*)

*Abusive supervision* didefinisikan sebagai persepsi para bawahan, sejauh mana supervisor terlibat dalam kegiatan berkelanjutan dari kebiasaan perilaku bermusuhan baik verbal dan nonverbal, tidak termasuk kontak fisik (Tepper, 2000). Contohnya termasuk supervisor memberitahukan bawahannya yang memiliki pikiran atau perasaan buruk atau perilaku bermusuhan dengan menempatkan bawahan di depan orang lain. Ada bukti kuat bahwa hasil *abusive supervision* berhubungan dalam sikap negatif karyawan, perilaku, dan kesehatan psikologis (misalnya, Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008).

Dua penelitian oleh Tepper dan rekan (Tepper et al, 2004; Zellars et al., 2002) mengemukakan bahwa *abusive supervision* secara negatif mempengaruhi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Karyawan dikenai *abusive supervision* terlibat dalam lebih sedikit perilaku warga organisasi (Zellars et al., 2002). Selanjutnya, pengawasan kasar juga negatif mempengaruhi bagaimana karyawan melihat keaslian kewarganegaraan organisasi rekan-rekan perilaku mereka (Tepper et al., 2004). Selain perilaku positif menurun, pengawasan kasar akan meningkatkan perilaku negatif, khususnya, penyimpangan kerja karyawan.

Dikutip dari studi terdahulu dalam jurnal internasional Wheeler, Anthony R., Jonathon R.B. Halbesleben., dan Marilyn V. Whitman., (2013) bahwa faktor kontekstual pemahaman *abusive supervision* memberikan peneliti dan praktisi wawasan penting ke dalam anteseden, moderator, dan sebuah hasil. Mengetahui

bahwa karyawan yang lebih rentan berhak terhadap regulasi diri gangguan emosional, ketika mereka mengalami *abusive supervision* lebih mungkin bagi mereka untuk bertindak secara kasar pula, karyawan yang menunjukkan cara yang kasar terhadap sesama rekan kerja dapat membuat lingkungan buruk menjadi lebih buruk.

Dikutip dari studi terdahulu dalam jurnal internasional Bowling, Nathan A. dan Jesse S. Michel, (2011). Kesimpulan penelitian ini menguji peran atribusi tentang penyebab kekerasan bawahan untuk menanggapi *abusive supervision*. Kemudian, ditemukan beberapa contoh dimana target atribusi memoderasi hubungan antara *abusive supervision* terhadap efek hipotesis. Mengingat kesimpulan yang menarik, kami mendorong tambahan penelitian yang meneliti target abusive supervision dan reaksi sasaran berikutnya.

Dikutip dalam jurnal internasional yang telah dikonfirmasi Brees, Jeremy., Mark Martinko., and Paul Harvey., (2015), makalah ini menyelidiki apakah kepribadian karyawan terkait dengan persepsi mereka mengenai *abusive supervision*. Penelitian ini memberikan demonstrasi langsung bahwa karakteristik individu para bawahan dikaitkan dengan penilaian mereka terhadap *abusive supervision*. Beberapa unsur-unsur atau sub variabel dari kepribadian karyawan yang akan dibahas didalam pembuatan hipotesis :

## **2.2. Kepribadian Karyawan**

Karyawan yang berbakat merupakan landasan bersaing. Apabila organisasi tersebut melakukan persaingan yang berdasarkan pada ide-ide baru, layanan kepada nasabah yang sangat baik, atau cepat, keputusan-keputusan yang akurat, sangatlah penting untuk memiliki karyawan-karyawan yang sangat baik. Kualitas SDM yang memadai dan pelayanan yang memuaskan, serta faktor-faktor psikologis yang ada pada karyawan seperti masalah sikap, kepribadian dan kinerja karyawan. Dalam perusahaan, kepribadian merupakan hal penting yang mempengaruhi perilaku kerja.

Kepribadian karyawan dapat mendorong ke suatu perilaku yang diinginkan. Hal ini dinyatakan melalui sikap dan mempunyai arti yang penting, karena karyawan yang sikapnya positif terhadap pekerjaannya cenderung menghasilkan

tingkat yang lebih rendah dari persepsi pengawasan kasar daripada karyawan yang sikapnya negatif terhadap pekerjaannya .

Kristof et al. (2005) telah memberikan cakupan studi yang paling komprehensif tentang lingkungan sesuai individu sejauh ini. Seringkali "Karakteristik" orang yang menarik perhatian peneliti adalah kepribadian individu tersebut. Disini kepribadian karyawan dibagi menjadi 4 sub variabel yaitu gaya atribusi permusuhan, afektivitas negatif, unsur kemarahan, dan perasaan lebih berhak.

### **2.2.1. Gaya Atribusi Bermusuhan (*Hostile Attribution Style*)**

*Hostile Attribution Style* merupakan sebuah kecenderungan pribadi untuk membuat sebuah keluaran (*output*) eksternal dan atribusi yang stabil untuk hasil negatif. Bias perseptual ini memimpin karyawan untuk menetapkan niat bermusuhan terhadap perilaku orang lain seperti memberikan umpan balik terhadap *supervisor* (Douglas dan Martinko, 2001). Karena karyawan dengan gaya atribusi bermusuhan percaya bahwa hasil yang negatif dari mereka adalah dikarenakan oleh orang lain, saat mereka disalahkan atas kesalahan mereka merasa bahwa mereka dianiaya (Martinko et al., 2007). Periset menyarankan bahwa karyawan yang membuat atribusi eksternal untuk kegagalan cenderung merasa menerima *supervisor abuse* dan *hostility* dari orang lain (Martinko et al., 2011) dan sebuah pengalaman yang dirasakan menjadi korban (Aquino et al., 2004). Karena itu, jika supervisor memberi evaluasi kinerja yang negatif kepada para bawahan yang memiliki gaya atribusi bermusuhan, bias atribusi dari bawahan akan memunculkan persepsi dianiaya untuk secara tidak pantas disalahkan atas kegagalan orang lain.

### **2.2.2. Afektivitas Negatif (*Negative Affectivity*)**

*Negative Affectivity* merupakan sebuah kecenderungan untuk membentuk sebuah persepsi pesimis dan sebuah perasaan mengalami emosi negatif sepanjang waktu dan situasi (Watson dan Clark, 1984). Spector et al., (2000) membahas empat cara NA dapat terjadi dan karenanya mempengaruhi persepsi interpersonal. Pertama, NA dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk merasakan stres dalam pekerjaan. Kedua, individu dengan NA tinggi mungkin sangat peka terhadap

lingkungan yang stress. Kritik dari supervisor mungkin akan berdampak lebih negatif daripada yang lain. Ketiga, individu dengan NA tinggi secara tidak langsung dapat menciptakan lingkungan yang penuh dengan tekanan melalui perilaku mereka sendiri, yang mungkin dapat menyebabkan supervisor menjadi kasar terhadap mereka. Keempat, individu dengan NA yang tinggi merasakan lingkungan melalui sudut pandang negatif karena NA mempromosikan keadaan afektif yang negatif.

### **2.2.3. Unsur Kemarahan (*Trait Anger*)**

Individu dengan *trait anger* yang tinggi seringkali membentuk persepsi yang dipengaruhi oleh keadaan emosional yang negatif sebelumnya dan menghasilkan penilaian yang lebih negatif, sehingga berakibat dan menghasilkan reaksi negatif di tempat kerja (Douglas et al., 2008). Individu seperti itu lebih cenderung melihat lingkungan, situasi, dan perilaku yang ada sebagai sesuatu yang provokatif dan bermusuhan kemudian memprovokasi respon dengan kemarahan (Spielberger, 1996). Jenis situasi ini termasuk evaluasi kinerja yang negatif.

### **2.2.4. Perasaan Lebih Berhak (*Entitlement*)**

*Entitlement* merupakan sebuah kestabilan dan keyakinan global bahwa seseorang harus mendapat perlakuan yang diinginkan dengan sedikit pertimbangan dari kelayakan yang diterima (Campbell et al., 2004). Tambahan Penelitian diperlukan untuk lebih memahami perbedaan perilaku individu para bawahan dalam persepsi mereka tentang *abusive supervision*. Karena *abusive supervision* didefinisikan sebagai persepsi subyektif bawahan tentang perilaku supervisor, kemajuan di penelitian akan tetap harus didukung dengan pemahaman yang lebih besar tentang bagaimana perbedaan tiap individu dan faktor kontekstual yang berhubungan dengan persepsi subyektif ini.

## **2.3. Supervisor Behavior**

Supervisor merupakan jabatan dalam struktur perusahaan yang memiliki kuasa dan wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja

bawahannya dibawah arahan jabatan atasannya. Bila dideskripsikan maka supervisor merupakan seseorang yang diberi wewenang atau mempunyai jabatan untuk mengawasi, mengarahkan suatu tatacara yang mengendalikan suatu pelaksanaan tatacara lainnya.

*Supervisor behavior* merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang informal (Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007). *Supervisor behavior* telah diyakini memiliki peran yang sangat penting dalam membantu karyawan atau pegawai untuk mencapai keseimbangan peran pekerjaan dan keluarga. (Hammer et al., 2009). Dukungan supervisor sering diartikan sebagai bagaimana seorang supervisor memberikan dorongan dan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam perusahaan (MacNeil, 2004).

*Supervisor* harus bertanggung jawab dalam memastikan semua pekerjaan dilaksanakan dengan baik sehingga semua proses produksi berjalan lancar seperti monitoring produksi, pengawasan anak buah, melakukan instruksi kerja, bertanggung jawab keamanan, keselamatan atau kesehatan yang terancam. *Supervisor* harus dapat menjalin kerja sama dengan atasan perusahaan atau dengan bawahannya supaya tidak terjadi konflik. *Supervisor* dapat dibagi dalam beberapa tugas sesuai bakat dan pengalamannya sebagai contoh *supervisor* produksi, marketing, management dan lain sebagainya.

#### **2.4. *Personality and Perceptions of Abuse***

Studi terbaru menunjukkan bahwa faktor *subordinate personality* dikaitkan dengan persepsi mereka tentang *abusive supervision* yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dapat mengaktifkan distorsi perseptual berbasis kepribadian. Studi awal menggambarkan bahwa tingkat evaluasi diri inti subordinat yang lebih rendah (Wu dan Hu, 2009) dan tingkat atribusi yang lebih tinggi (Martinko et al., 2011), hak psikologis (Harvey et al., 2014), dan 5-Besar Faktor kepribadian (Brees et al., 2014; Wang et al., 2015) dikaitkan dengan persepsi *abusive supervision* yang lebih besar.

#### **2.4.1. Perilaku Persuasif**

Perilaku persuasif merupakan perintah yang dibungkus dengan ajakan atau bujukan sehingga terkesan tidak memaksa. Perilaku persuasif juga merupakan perilaku yang bertujuan untuk mengubah, memodifikasi atau membentuk respon (sikap atau perilaku) dari penerima perilaku persuasi dimana adanya kemampuan yang dapat membujuk atau mengarahkan orang lain dengan kesadaran diri sendiri. Pierce (dalam Kail and Cavanaugh, 2000) mendefinisikan dukungan sosial sebagai sumber emosional, informasional atau pendampingan yang diberikan oleh orang-orang disekitar individu untuk menghadapi setiap permasalahan dan krisis yang terjadi sehari-hari dalam kehidupan. Sarafino (2006) menyatakan bahwa dukungan sosial mengacu pada memberikan kenyamanan pada orang lain, merawatnya atau menghargainya.

#### **2.4.2. Dukungan Emosional**

Menurut Byron, Kristin., (2007) manajer dapat menggunakan informasi emosional untuk memberikan dukungan emosional dan menjadi lebih persuasif. Bentuk dukungan ini melibatkan rasa empati, ada yang selalu mendampingi, adanya suasana kehangatan, dan rasa diperhatikan akan membuat individu memiliki perasaan nyaman, yakin, diperdulikan dan dicintai oleh sumber dukungan sosial sehingga individu dapat menghadapi masalah dengan lebih baik. Dukungan ini sangat penting dalam menghadapi keadaan yang dianggap tidak dapat dikontrol.

## 2.5 Studi Terdahulu

Penelitian dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti untuk memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Peneliti mengangkat beberapa penelitian mengenai *abusive supervision* sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal internasional terkait dengan penelitian.

No	Penulis, tahun, lokasi, dan judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Brees, Jeremy., Mark Martinko., and Paul Harvey., (2015), USA, Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior ?.</i>	1. <i>Abusive Supervision.</i> 2. <i>Hostile Attribution Style.</i> 3. <i>Negative Affectivity.</i> 4. <i>Traid Anger.</i> 5. <i>Entitlement</i> 6. <i>Supervisor Behavior.</i> 7. <i>Subordinate Personality.</i>	Regresi hirarkis digunakan untuk menguji hipotesis. Pengaruh variabel kontrol dan semua variabel kepribadian karyawan (yaitu <i>negative affectivity, trait anger, entitlement, hostile attribution style</i> ) terhadap pengawasan kasar.	Variabel <i>hostile attribution style, negative affectivity, trait anger, entitlement</i> berpengaruh positif terhadap <i>perception of abusive supervision. Subordinate personality characteristics</i> dikaitkan dengan penilaian karyawan terhadap <i>abusive supervision.</i>
2.	<i>Johnson, Tracey L. , Walden University February 2013. , Supervisor Attitudes and Behaviors Toward Work-Life Balance, Policies and Programs.</i>	1. <i>Abusive Supervision.</i> 2. <i>Work-Life Balance.</i> 3. <i>Planned Behavior.</i> 4. Kebijakan. 5. Progam Karyawan.	Regresi berganda untuk mengukur <i>abusive supervision, policies, progams,</i> dan <i>Work-Life Balance (WLB).</i>	Pengaruh positif dari pernyataan yang menerapkan <i>work-life balance, policies, and progams</i> di masa yang akan datang terbukti. <i>Work-Life Balance</i> dalam perusahaan akan menjadi prediktor signifikan pengawas

No	Penulis, tahun, lokasi, dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>untuk menerapkan kebijakan dan program <i>Work- Life Balance</i> secara langsung.</p> <p>Budaya organisasi dan keyakinan (<i>self-efficacy</i>) bukan faktor utama dalam tujuan implementasi supervisor. Namun, budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>Work-Life Balance</i> dan implementasi dalam pengambilan keputusan.</p>
3.	<p>Wheeler, Anthony R., Jonathon R. B. Halbesleben., and Marilyn V. Whitman., (2013), USA., <i>The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse.</i></p>	<p>1. <i>Abusive supervision.</i>  2. <i>Emotional exhaustion.</i>  3. <i>Entitlement.</i>  4. <i>Co-worker abuse.</i></p>	<p>Analisis mediasi bertingkat-moderator untuk menganalisis data survei. Waktu lima hari kerja dari 132 orang dewasa yang bekerja dan rekan kerja karyawan di beberapa industri.</p>	<p>Hubungan positif antara <i>abusive supervision</i> dan <i>co-worker abuse</i> (melalui <i>emotional exhaustion</i>) dimoderatori oleh <i>entitlement</i> karyawan .</p> <p>Faktor kontekstual pemahaman <i>abusive supervision</i> memberi informasi kepada atasan. Karyawan yang lebih rentan berhak terhadap regulasi diri dari gangguan</p>



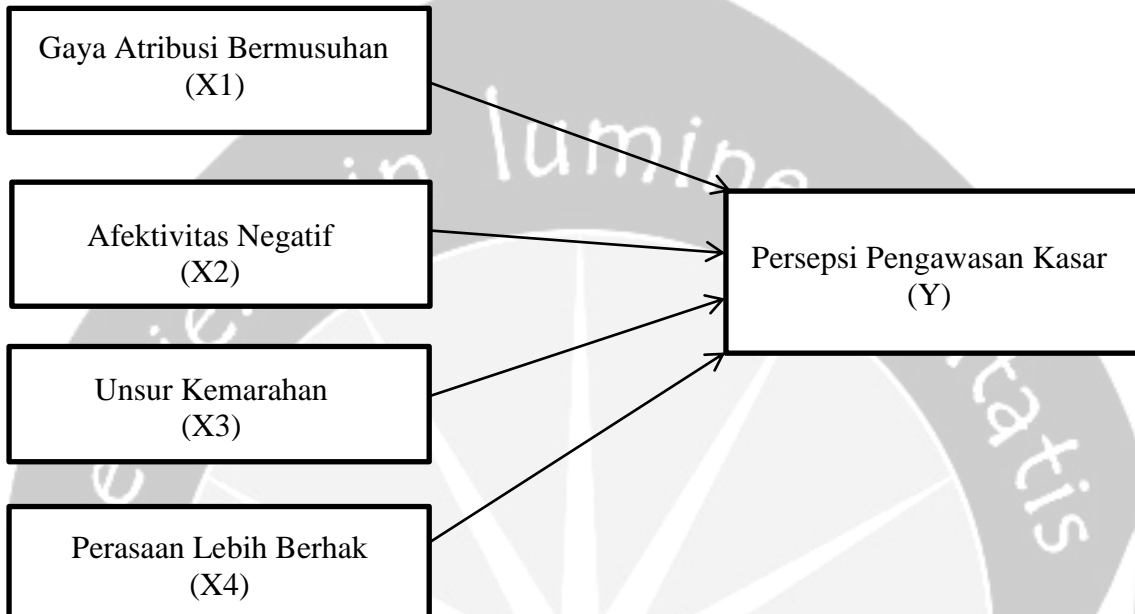
No	Penulis, tahun, lokasi, dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				emosional.
4.	<i>Bowling, Nathan A., and Jesse S. Michel., (2011), USA., Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision.</i>	1. <i>Abusive supervision.</i> 2. <i>Self-directed attributions.</i> 3. <i>Supervisor-directed attributions</i> 4. <i>Organization-directed attributions.</i> 5. <i>Job satisfaction.</i> 6. <i>Life satisfaction.</i> 7. <i>Psychological health.</i> 8. <i>Physical health.</i> 9. <i>CWB-Ss.</i> 10. <i>CWB-Os.</i>	Analisis regresi dimoderasi digunakan untuk menguji hipotesis.	Pengawasan kasar berhubungan dengan perilaku kerja kontra produktif di dalam perusahaan. <i>Supervisor-directed attributions</i> memoderasi hubungan antara <i>abusive supervision</i> terhadap efek hipotesis. Peran atribusi mengenai penyebab <i>co-worker abuse</i> untuk menanggapi <i>abusive supervisor</i> . Tambahan penelitian dibutuhkan untuk meneliti target atribusi pengawasan kasar dan reaksi sasaran berikutnya.
5.	<i>Wu, Tsung-Yu., Changya Hu., and Chun-Chi Yang., (2012), Taipei, Taiwan., Abusive Supervision and Workload Demands from Supervisors: Exploring Two Types</i>	1. <i>Gender</i> 2. <i>Age.</i> 3. <i>Status Perkawin-an.</i> 4. <i>Status dalam Organisasi</i> 5. <i>Lama waktu berkerja.</i>	Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis. Survei dengan kuesioner kepada responden bagi karyawan <i>full-time</i> dan supervisor secara langsung.	<i>Abusive supervision</i> dan <i>workload demands</i> memiliki pengaruh positif terhadap status dalam organisasi dan lama waktu bekerja dengan supervisor. <i>Abusive supervision</i> dan <i>workload demands from supervisors</i>

No	Penulis, tahun, lokasi, dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>of Supervisor-related Stressors and their Association with Strain.</i>			memiliki efek yang ber- kesinambungan pada <i>emotional exhaustion</i> setelah mendapat pengaruh dari variabel lain, sedangkan <i>Perceived job characteristics</i> melemahkan hubungan <i>work demands</i> terhadap <i>Supervisor-related Stressors and their Association with Strain.</i>

## 2.6. Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian



Sumber : Brees, Jeremy., *et al.* (2015).

Persepsi pengawasan kasar dapat terjadi di dalam konteks penilaian kinerja (*performance review*) (Tepper et al., 2011, 2012), karena karyawan dengan gaya atribusi bermusuhan, afektivitas negatif, unsur kemarahan, dan perasaan lebih berhak dapat menafsirkan evaluasi tersebut secara negatif dan tidak wajar (Martinko et al., 2013). Persepsi pengawasan kasar teraktivasi pada karyawan yang memiliki unsur-unsur kepribadian bermusuhan karena karyawan ini hipersensitif dan reaktif terhadap umpan balik negatif (Martinko et al., 2013), serta menggunakan emosi yang negatif ketika karyawan mengevaluasi atasan (Henle dan Gross, 2014). Peneliti menunjukkan unsur-unsur kepribadian negatif karyawan dapat menimbulkan persepsi pengawasan kasar (Tepper, 2007).

Jeremy Brees et al., (2015) *abusive supervision* berhubungan dengan *supervisor behavior* dan *subordinate personality* para individu yang dapat mempengaruhi persepsi pengawasan kasar atasan, serta dapat mempengaruhi kinerja para karyawan di dalam perusahaan. Dukungan emosional terhadap karyawan dapat berpengaruh terhadap

peningkatan perilaku mereka secara persuasif. Faktor kontekstual pemahaman *abusive supervision* memberikan peneliti dan praktisi wawasan penting ke dalam hubungan, perantara, dan sebuah hasil. Karyawan yang lebih rentan, seperti memiliki unsur kepribadian karyawan *negative affectivity*, *trait anger*, *entitlement*, dan *hostile attribution style* berhak terhadap regulasi diri gangguan emosional, karena ketika mereka mengalami *abusive supervision* lebih mungkin bagi mereka untuk bertindak secara kasar pula, para bawahan yang menunjukkan perilaku yang kasar terhadap sesama rekan kerja dapat membuat lingkungan buruk menjadi lebih buruk. Pada akhirnya, hal ini dapat menurunkan kinerja dan kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Kerangka penelitian menunjukkan kepribadian karyawan yang menunjukkan gaya atribusi bermusuhan (*hostile attribution style*), afektivitas negatif (NA), unsur kemarahan (*trait anger*), dan perasaan lebih berhak (*entitlement*) berpengaruh terhadap kemungkinan karyawan mempersepsi perilaku pengawasan itu kasar.

## 2.7. Hipotesis

Karyawan dengan gaya atribusi permusuhan menunjukkan karyawan dapat membuat atribusi eksternal terhadap kegagalan, lebih mungkin memahami pengawasan kasar, dan permusuhan dari orang lain (Martinko *et al.*, 2011), serta mengalami perasaan menjadi korban (Aquino *et al.*, 2004). Gaya atribusi bermusuhan dari karyawan kemungkinan akan terjadi saat karyawan menerima ulasan kinerja yang negatif. Karyawan dengan gaya atribusi bermusuhan yang tidak proporsional percaya kegagalan karyawan disebabkan oleh faktor eksternal seperti rekan kerja atau atasan daripada mempercayai kesalahan adalah dari karyawan sendiri (Martinko *et al.*, 2007). Oleh karena itu, jika seorang pengawas memberikan evaluasi kinerja negatif kepada bawahan yang memiliki gaya atribusi bermusuhan, bias atribusi bawahan akan mengaktivasi persepsi diperlakukan salah dan merasa disalahkan atas kegagalan orang lain.

H1: Gaya atribusi bermusuhan berpengaruh positif terhadap persepsi pengawasan kasar.

Karyawan dengan NA yang tinggi cenderung membuat penilaian interpersonal yang negatif dan studi sebelumnya menunjukkan karyawan melaporkan tingkat *abuse*

dan *victimization* yang lebih tinggi (Aquino, 2000). Tepper dkk. (2006) mengatakan karyawan dengan NA yang tinggi menyebabkan supervisor menjadi kasar kepada karyawan, karena tidak ditempatkan secara afektif para karyawan mendorong tanggapan yang negatif dari *supervisor*. Meskipun para penulis ini mengusulkan agar para bawahan dengan NA yang tinggi menganggap perilaku supervisor menjadi lebih kasar daripada yang lain, proposisi ini belum diuji. Karena individu dengan NA yang tinggi menganggap lingkungan sebagai sebuah keadaan yang stress, mengancam, dan negatif (Perrewè dan Spector, 2002). Sifat NA dapat terjadi dalam hampir semua jenis sosial atau konteks evaluatif. Individu dengan NA yang lebih tinggi cenderung melihat penilaian kinerja yang negatif menjadi lebih kasar daripada individu dengan NA rendah (Hoobler dan Hu, 2013).

H2: Afektivitas negatif berpengaruh positif terhadap persepsi pengawasan kasar.

*Trait Anger* adalah kecenderungan untuk memandang berbagai situasi di dalam sebuah lingkungan sebagai kemarahan dan sebuah provokasi di berbagai situasi dan waktu (Spielberger et al., 1988). Penelitian menunjukkan *trait anger* berhubungan positif dengan konflik interpersonal (Fox et al., 2001) dan sikap balas dendam, serta permusuhan (Douglas dan Martinko, 2001).

Penelitian menunjukkan karyawan yang melaporkan tingkat kemarahan yang lebih tinggi cenderung percaya karyawan diperlakukan kasar oleh atasan dan lebih mungkin merasa dikhianati (Gibson dan Barsade, 1999). Terkait, *trait anger* juga dikaitkan dengan persepsi ketidakadilan prosedural yang tinggi (Fox et al., 2001). Berdasarkan kecenderungan perseptual dan kecenderungan individu dengan *trait anger* yang lebih tinggi lebih mungkin mengalami emosi yang negatif, diprediksi karyawan yang memiliki *trait anger* yang lebih tinggi lebih mungkin daripada orang lain untuk memahami tipikal perilaku atasan, seperti kritik umpan balik, sifat bermusuhan dan bertahan. Persepsi ini akan diterjemahkan ke dalam pengawasan yang lebih tinggi.

H3: Unsur kemarahan berpengaruh positif terhadap persepsi pengawasan kasar.

Tingkat *entitlement* yang tinggi sangat terkait dengan hasil kerja di tempat kerja yang negatif dengan harapan timbal balik yang tidak sama dalam pertukaran sosial. Rasa berhak mendorong pandangan idealis tentang dunia dan diri sendiri, memotivasi

penghindaran dan / atau mendiskreditkan apapun yang menentang pandangan ini (Snow et al., 2001), secara negatif mengubah penilaian pribadi (Levine, 2005), menyebabkan reaksi negatif terhadap kritik (Campbell et al., 2004), dan meningkatkan konflik dengan supervisor (Harvey dan Martinko, 2009). Dengan demikian, evaluasi kinerja yang negatif cenderung terjadi dalam sifat ini.

H4: Perasaan lebih berhak berpengaruh positif terhadap persepsi pengawasan kasar.

Menurut (Byron dan Kristin, 2007) atasan dapat menggunakan informasi emosional untuk memberikan dukungan emosional dan menjadi lebih persuasif. Dikutip dari studi terdahulu dalam jurnal internasional (Wheeler, Anthony R., Jonathon R.B. Halbesleben., dan Marilyn V. Whitman, 2013) dimana faktor kontekstual pemahaman *abusive supervision* memberikan peneliti dan praktisi wawasan penting ke dalam hubungan, perantara, dan sebuah hasil. Karyawan yang lebih rentan berhak terhadap regulasi diri gangguan emosional, ketika karyawan mengalami *perceptions of abusive supervision* lebih mungkin bagi karyawan untuk bertindak secara kasar pula, karyawan yang menunjukkan perilaku yang kasar terhadap sesama rekan kerja dapat mengubah lingkungan yang baik menjadi buruk atau membuat lingkungan yang buruk menjadi lebih buruk.